

Facilitace

Řešitelské setkání je naplánováno a dle našich zkušeností doporučujeme, aby setkání vedl zkušený nebo alespoň vyškolený facilitátor. Tím se diskuse výrazně posouvá dopředu, to znamená směrem k cíli. Výraz *facilitare* je z latiny a znamená ulehčovat, učinit to lehčím. A tedy *facilitovat* diskusi znamená ulehčovat proces diskuse tak, aby se skupina diskutujících dostala k tomu, kvůli čemu se sešla.

Facilitace je způsob vedení skupinových setkání, který zohledňuje charakteristiky skupiny, množství času k dispozici, a zvláště cíle a výstupy setkání. Facilitátor svým chováním a strukturováním programu setkání zabezpečuje zapojení účastníků a jejich efektivní směřování ke stanoveným cílům a výstupům. Facilitátor má nástroje, které podporují efektivní diskusi, definování problémů, hledání a zvažování řešení a efektivní rozhodování ve skupině.

Protože facilitátorova pozice ve skupině je exponovaná, má tendenci k zaujatosti vůči týmu, ať úmyslně nebo neúmyslně. Facilitátorovou úlohou je tedy starat se o strukturu setkání a současně zůstat neutrálním k jeho obsahu. Za obsah setkání je zodpovědný tým. Jestliže má být potenciál týmu plně využit, tak tato neutrální pozice musí být facilitátorem pochopená a praktikovaná. Facilitátor, který se silně osobně zajímá o obsah záležitosti skupiny, riskuje redukci důvěry, otevřenosti a zainteresovanosti skupiny. Následují definice těchto dvou konceptů.

Facilitátor řídí strukturu, ne obsah.

Struktura versus obsah

Struktura

Odpovídá na otázky "jak". Jakým způsobem se postarat o záležitosti a předmět setkání, jak postupovat na setkání v souvislosti s programem a schopnostmi týmu, jak uvést diskusi, jak jsou používány rozhodovací procesy, jak flip-chart, jaká je zainteresovanost, jak bude připravené fyzické prostředí setkání.

Obsah

Odpovídá na otázky „co“:

- Co je předmětem setkání?
- Co jsou problémy, úkoly, analýzy, doporučení, podporující data?
- S jakými úkoly se budeme zabírat v které sekvenci?

Podmínky účinné facilitace

(Doyle, Straus 1982)

- jasně definovat svoji roli
- dosáhnout dohody o aktuálním problému
- dosáhnout dohody o procesu řešení před začátkem setkání
- „bumerangové“ otázky zpět členům skupiny
- pozitivní stimulace
- podpora zapisovatele, zvažování verbálních vstupů (facilitátor hovoří málo)
- pomoci sebevzdělání a rozvoji členů a skupiny
- neobávat se rizik a chyb

Základní pravidla pro diskusi ve skupině

- je dohodnutý časový limit setkání
- zjistit, jestli má každý čas na celé setkání, když ne, tak kdy potřebuje odejít (aby byl u důležitých rozhodnutí)
- jsou určené cíle setkání, kýžené výstupy, a body programu s přibližným časovým limitem pro každý bod
- je určený vedoucí střetnutí, nebo facilitátor a zapisovatel

Člen vůči členovi:

- hovoří vždy jen jeden člověk
- časový limit se respektuje a na jeden vstup pro člověka je ...min. (podle velikosti skupiny a času na setkání)
- každý se účastní rovnou měrou, nikdo nedominuje
- každý má právo na svůj názor, bez toho aby byl druhými odsuzovaný
- je v pořádku, když někdo nesouhlasí
- pořadí diskutujících je určeno podle toho, jak se přihlásili do diskuse (hlídá facilitátor)

Pro vedoucího porady nebo facilitátora

- získává souhlas o pravidlech diskuse
- získává souhlas o kýžených výsledcích a bodech programu
- identifikuje účel porady a kýžené výstupy
- drží pořádek v diskusi
- navrhuje procesní cesty jak postupovat na poradě a ověřuje si, jestli s nimi ostatní souhlasí
- poslouchá nápady jiných, v diskusi nedominuje
- udržuje diskusi v daném tématu a dbá, aby od něj neuhnula
- zabezpečuje, aby měl každý možnost aktivní účasti
- hlídá čas a to, aby se informace zaznamenávaly (je dobré, když je určený zapisovatel a každý se může ujistit, zda bylo vše potřebné zapsáno)

Druhy otázek

Úspěch každé aktivní diskuse závisí na participaci, ochotě se účastnit. Atmosféru volné výměny názorů vytvoříte, jen když dáte najevo, že vítáte vzájemnou výměnu myšlenek a názorů.

Otevírající otázky

Otevírací otázka je ta, na kterou se nedá odpovědět jednoslovně „ano“ nebo „ne“.

Otevřené otázky jsou velmi účinné, jsou pokládány pouze v tom případě, má-li facilitátor čas. Tyto druhy otázek začínají příslovcem „jak, kdy, co, kdo, proč, čím, jaké, které, čím“.

Tady je několik příkladů otevřených otázek:

- Jak by se to změnilo, kdybyste to udělal jinak?
- Co je dobré a co se nepovedlo?
- Co byste příště udělali jinak?
- Jaký je Váš pohled na tato tři potenciální řešení?
- Co by se mohlo udělat, abychom předešli těmto chybám?
- V čem je problém?
- Můžete mi o tom říci něco bližšího?

Zavírající otázky

Tyto otázky způsobují, že účastníci odpovídají krátce „ano“ nebo „ne“. Tyto otázky nepomáhají objasňovat problémy a nepodporují diskusi. Používejte je vždy, když potřebujete trochu aktivizovat účastníky. Tyto druhy otázek začínají slovesem. Příklady:

- Bylo to srozumitelné/nesrozumitelné?

- Všimli jste si něčeho?
- Máte nějaké otázky?
- Napadají vás teď nějaké otázky?

Přesměrování otázky (bumerang)

Účastníci často dávají facilitátorovi otázky, kterými si chtějí potvrdit vlastní postřehy nebo nápady. A zde facilitátor dojde k přesvědčení, že odpověď na otázku by měla najít skupina, může použít „efekt bumerangů“, tj. vrátit otázku zpět účastníkům (skupině). Je důležité mít neustále na zřeteli, že trenér má být interaktivní. Příklad:

- Co si o tom myslíte vy ostatní?
- Myslím, že to souvisí s tím, co řekla Helena předtím. Heleno, co si o tom myslíš?
- Pozor, aby se tato metoda nestala metodou jedinou.

Parafrázování a otázky na objasnění

V určitém stádiu diskuse potřebuje facilitátor udělat shrnutí nebo objasnění týkající se diskutovaného tématu. Zároveň je důležité, aby všichni členové týmu rozuměli prodiskutovávané věci stejně. Proto je vhodné v tomto stádiu dávat otázky na objasnění, tj. vlastními slovy zopakujte, jak jste porozuměli tomu, co řekl někdo druhý. Zeptejte se, zda jste jejich význam pochopili správně. Je-li třeba, požádejte o další informace. Příklad: *Zkusím, Jaroslave, jestli jsem Ti dobře rozuměl, povídal jsi, že ... pochopil jsem to správně?*